

## 빠듯한 일정 속에 요구 사항 관리의 균형잡기

Elizabeth Larson 이 강의하는 '나는 요구사항을 관리할 시간이 없어. 내 프로젝트는 이미 늦었어!' 웹 세미나의 요구사항 관리 커뮤니티에 여러분들을 환영합니다. Elizabeth Larson 은 공인된 PMP 이자 CBAP 그리고 CSM 입니다. 그녀는 Wartermark Learning 의 최고경영자이고 많은 국가적, 국제적 PMI 학회 발표자입니다.

Elizabeth 는 남아메리카와 남극대륙을 제외한 모든 대륙에서 발표했습니다. 그녀가 남극에서의 학회를 시도하였고 등록자가 충분치 않아 취소해야 했다고 들었습니다. Elizabeth 는 PMBOK 4 번째 버전과 BABOK 현재버전 완성에 주요역할을 했습니다. 그녀는 또한 PMBOK 5 번째 버전의 content lead 역할을 하고 있습니다. 이런 모든 자원봉사적 일들과 함께, 척추지압사 딸은 스트레스와 등의 통증을 줄이는데 마치 의사의 처방과 유사할 것입니다. 또 매우 나쁜 시절 그녀가 잠들어야만 할 때 포틀랜드 오레곤에 마취전문의 아들이 있는 것도 역시 도움이 될 것입니다. Elizabeth 는 남편 Rich 와 고양이 Izzy & Ozzy 와 Minnesota 주 Minneapolis 에 살고 있습니다. 그들은 하이킹과 세계여행, 독서, 공연, 음악콘서트 등을 즐깁니다.

제가 Elizabeth 에게 넘기기 전에 저는 실무의 요구사항 관리 커뮤니티에 대해 조금 더 얘기하고자 합니다. 이 커뮤니티는 기본적으로 요구사항 관리에 관심이 있는 사람들을 위한 자리이고 PMI 멤버들에게 오픈 되어 있습니다. 우리는 월별 웹 세미나를 실시하고, 주요 관심사는 프로젝트 관리자의 관점에서의 요구사항과 프로젝트의 관리입니다. 따라서 저는 여러분들이 여기에 참여하기를 바랍니다. 그리고 이 강의만큼 훌륭한 월별 웹 세미나에 참여하십시오. 오늘의 뛰어난 발표자 Elizabeth Larson 을 크게 환영해주시기 바랍니다. Elizabeth 응답해주세요.

### [ Objectives ]

고맙습니다 Mike. 훌륭하고 재미있는 소개 정말 감사합니다. 그리고 여러분들 환영합니다. 오늘의 목표는 가장 먼저 요구사항 관리가 무엇인지, 업무(Tasks)가 무엇이고, 무엇이 우리가 요구사항을 관리할 때 우리가 하는 것은 무엇인지에 대해 우리는 생각할 것입니다. 그리고 요구사항 관리와 프로젝트 관리를 구별할 것이고, 그것들이 어떻게 인터페이스로 연결되어있는지, 전달사항이 무엇인지, 마지막으로 당신이 시간이 없다고 생각하거나 요구사항을 관리할 시간이 없다고 들을 때 당신이 무엇을 할 수 있는지 확인할 것입니다.

### [ My Story Part1 ]

저는 먼저 이야기를 통해 시작하고 싶습니다. 이것은 실제 이야기입니다. 굉장히 오래 전에 저는 프로젝트 관리자로 승진하였습니다. 저는 많은 변화를 겪고 있는 조직에 있었습니다. 저는 IT 분야 시스템 개발에 있었습니다. 우리는 많은 시스템들을 개발하고 있었습니다. 제 상사는 저에게 새로운 참고관리시스템을 위해 일하기를 요청하였고, Jerry 와 이야기하라고 말했습니다. 저는 Jerry 의 사무실에 갔고 앉아서 새로운 참고관리 시스템에 대해 이야기를 시작했습니다. 그가 대화 중간에 저에게 갑자기 말했습니다. "Elizabeth, 내가 새로운 시스템에 대해

알고 싶은 유일한 것은 당신이 이 날짜까지 그것을 끝낼 수 있을지에 대해서입니다.” 그리고 그는 터무니없는 날짜를 저에게 주었습니다. 저는 완전히 놀라 말을 더듬었습니다. “그러나 Jerry, 우리는 요구사항들조차도 정의하지 않았는데요” 그는 말했습니다. “우리는 요구사항을 위한 시간이 없습니다. 이미 늦었어요. 만약 당신이 이번 프로젝트를 이 날짜까지 끝내지 않으면, 우리는 우리의 가장 큰 고객을 잃을 것이며, 그건 모두 당신의 탓이 될 겁니다.” 이 이야기는 잠시 후에 다시 언급하겠습니다.

[ What Do You See? Those Hidden Requirements! ]

저는 몇가지 착시효과를 프레젠테이션에 넣었습니다. 주로 재미를 위해서죠. 하지만 각각은 요구사항 관리에 대한 포인트를 입증합니다. 우리의 후원자와 비즈니스 니즈에 관한 해당분야 전문가에게 가서 말해봅시다. 그들은 그들이 찾는 것을 설명합니다. 그들은 그림을 찾고 있고, 그래서 우리는 수많은 질문을 합니다. 우리는 몇몇 요구사항들을 모았고, 모형을 만들어서 그들에게 가져갑니다. “이건 어떤가요?” 그들은, “아니요. 그건 우리가 찾던 것이 정확히 아닙니다.” 우리는 더 많은 질문을 하고 더 많은 요구사항을 받습니다. “괜찮습니다. 우리는 프로젝트가 지날수록 추가적인 요구사항을 받으면서 더 많은 것을 배울 수 있는 점진적인 협동의 원칙을 이해합니다.” 그리하여 우리는 더 많은 요구사항을 받아 모형을 만들어 그들에게 다시 찾아갔습니다. “이건 어떤가요?” 우리가 말했고, 그들은 “점점 가까워지고 있습니다만, 우리가 정말 원하는 것은 단체초상화입니다.” 꽃들 속에 있는 얼굴이 보이시나요? 자, 요점은 우리가 질문들을 하기 전에 프로젝트 비전을 알았다면 훨씬 쉽지 않았을까 하는 것입니다. 우리가 비즈니스 니즈와 비전을 알았다면, 우리는 질문들과 요구사항을 정리하여 비전을 맞출 수 있는 모형을 만들었을 것입니다. 얼마나 많은 시간과 돈의 절약인가요!

[ The Case Against Managing Requirements ]

저는 무엇이든 합리적인 이유가 있다고 들었습니다. 왜 우리가 요구사항을 다룰 시간이 없을까요? 이것들이 제가 들었던 생각들입니다. “저는 요구사항을 다룰 시간이 없습니다. 마감일이 주어져있어요. 그것을 맞추어야 해요. 시간이 없습니다.” 제가 시간이 있다 해도 제 고객들, 해당분야전문가들과 후원자들이 시간이 없습니다. 그들이 바쁩니다. 저는 심지어 그들의 요구사항을 정확하게 찾아낼 수가 없어요. 제가 요구사항을 구할 수조차 없는데 어떻게 요구사항을 관리할 수 있습니까?

그리고 저는 그들이 저에게 솔루션을 가져오고, 후원자들은 저에게 그들이 원하는 것을 이미 알고 있는 솔루션을 가져오면서 하는 말을 듣습니다. “왜 내가 시간을 허비해야만 하나요? 사실 저는 저에게 이렇게 말하는 사람이 있었습니다. “누가 후원자와 논쟁해야 하나요?” 그리고 저는 또 듣습니다. “요구사항들은 어쨌든 변합니다. 따라서 왜 우리가 거기에 시간을 허비해야 하나요?” 최근 주요 애자일 프로젝트(Agile Project)에서 저는 요구사항은 진화한다고 들었습니다. 왜 우리가 관료주의 한 층을 더 추가해야만 하나요? 다시 말해 그것들이 진화할 때 애자일 기법을 사용하는 특정한 프로젝트들로부터 듣는 것입니다. 저는 진정 얼마나 많은 요구사항 관리가 SQUAM 과 같은 기법으로 만들어지는지 이해하지 못하는 사람들로 부터 그것을 듣습니다.

[ Business Analysis Framework ]

비즈니스 분석 프레임워크를 이해하는 것이 도움이 될 것으로 생각합니다. 그리고 저는 IIBA (International Institute of Business Analysis)에서 발간된 BABOK (Business Analysis Body of Knowledge)를 안내하고 싶습니다. 왜냐하면 그것은 우리에게 요구사항 관리에 포함되는 모든 것들의 아이디어를 주기 때문입니다. BABOK은 지식 영역으로 구성되는 Project Management Body Of Knowledge 가이드 PMBOK와 유사합니다. 이것들은 프로젝트 전문가들이 지식과 경험을 갖는 것이 기대되는 것들입니다.

당신이 이 그림을 본다면, 저는 두 가지 강조하고 싶은 것이 있습니다. 첫 번째는 모든 화살표가 모든 방향으로 들어가고 있는 것을 확인할 수 있습니다. 그것은 우리가 비즈니스 분석 작업을 순차적으로 통과하지 않기 때문입니다. 우리는 동시에 합니다. 두 번째 강조하고 싶은 것은 이것이 비즈니스 분석작업을 나타내고 있다는 것입니다. BABOK은 누가 그 업무를 하기로 되어있는지에 대해서는 언급하지 않습니다. 누구나 그 일을 할 수 있습니다. 프로젝트 관리자도 할 수 있고, 개발자도 할 수 있고, 비즈니스 분석가도 할 수 있습니다. 따라서 우리는 비즈니스 분석이 누가 하는 역할인지는 말하지 않습니다.

저는 비즈니스 분석 계획과 모니터링으로 시작하고 싶습니다. 이름이 암시하듯, 이것은 어디에 우리가 계획하고 비즈니스 분석동안 무엇을 할지입니다. 그것은 1 단계가 될 수 있고 50 단계도 될 수 있습니다. 그러나 우리는 우리 작업을 계획하고 또한 우리는 계획에 대한 실적을 점검할 것입니다. 도출(elicitation)은 예측을 가집니다. 이 지식분야에서 우리는 도출 활동을 준비하고 수행합니다. 그 활동의 결과물을 문서화하고, 관계자들과 그 결과물을 확정합니다.

요구사항 관리 및 의사소통은 두 개 파트를 가집니다. 요구사항 관리는 우리가 요구사항들을 베이스라인화하고 그 변화를 관리하는 것입니다. 의사소통 부분은 모든 요구사항을 도출하고 포장하여 이해관계자들에게 발표하는 것입니다. 이제 우리는 형식적으로 또는 비형식적으로 발표할 수 있습니다. 어떻게 그것을 하는지, 얼마나 패키지가 커야 하는지를 말하는 것이 아닙니다. 단지 그 작업을 어디에서 하는 지입니다.

엔터프라이즈 분석을 알기 위해 중요한 것은 이 작업은 프로젝트 시작에 앞서 발생한다는 것입니다. PMBOK에 익숙한 여러분들은, 프로젝트를 개발하는 테스트를 알고 있습니다. 서로서로 두개의 중요한 비즈니스입력물을 가지고 있습니다. 하나는 비즈니스 니즈이고 하나는 비즈니스 케이스입니다. 엔터프라이즈 비즈니스 분석은 비즈니스 이해 및 정의, 비즈니스 니즈와 비즈니스 케이스를 명확하게 설명하는 것을 돕는 것입니다.

요구사항 분석은 우리가 요구사항을 구체화하는 것입니다. 그것은 텍스트로 될 수 있고, 사용자의 이야기 또는 모델이 될 수 있습니다. 이것은 우리가 프로세스 모델링, 유즈케이스 모델링, 프로토타입, 데이터모델링 등을 하게 되는 곳입니다. 또한 요구사항들을 정리하고 재검증하고, 재확인합니다. 그 모든 것들이 여기에서 발생합니다.

솔루션 평가 및 검증은 우리가 프로젝트를 통과할 때 확정하는 것입니다. 우리는 마음속에 요구사항을 가지고있고 그들은 실제로 개발되고 테스트됩니다. 그것은 또한 조직이 준비되어있음을 평가하는 것입니다. 그들은 변화를 흡수할 수 있습니다. 그것은 발생할 것입니다. 따라서 그것들이 6 개의 지식영역입니다.

또한 근본적인 능력(Underlying Competences)이 있습니다. 이것은 모든 프로젝트 전문가들의 비즈니스 분석을 넘어서는 것입니다. 프로젝트 관리자는 이 역량들을 가져야 할 필요가 있습니다. 이것은 신뢰성에 대한 것입니다. 윤리에 관한 것입니다. 기꺼이 다른이들의 멘토가 되고, 다른 이들로부터 기꺼이 배우는 것입니다. 그것은 커뮤니케이션할 수 있고, 협상하며 용이하게 만드는 것입니다. 그것들이 모두 근본적 능력의 예입니다.

저는 종종 BABOK 과 PMBOK 의 관계에 대해 질문을 받습니다. PMBOK 과정은 요구사항 수집이라 불리는 업무를 가집니다(5.1). 그들이 유사할까요? 다를까요? 그것들은 매우 유사합니다. 또한 요구사항 수집에 대한 혼란도 또한 있습니다. 저는 사람들이 말하길 그것은 단지 요구사항을 모으는 것뿐이고, 거기에 관리는 없다는 말을 듣습니다. 그러나 저는 사실이 아니라고 생각합니다. 제가 생각할 때는 관리가 있습니다. 그것은 확실히 요구사항을 나열하고 관리하는 것을 커버합니다. 저는 3 개 결과물로부터 이 증거물을 사용했습니다. 그 세가지는 요구사항 관리와 모두 연관되어 있습니다. 첫번째는 요구사항 관리 계획입니다. 저는 그것에 대해 조금 더 자세히, 조금 후에 다시 이야기하도록 하겠습니다.

우리는 요구사항 커뮤니케이션으로부터 요구사항 문서들과 요구사항 관리로부터 추적성 매트릭스(Traceability matrix)를 가집니다. 제 생각에 몇몇 혼돈은 요구사항은 나열하고 수집한 톨과 기법들이 요구사항을 도출하는데 사용된 동일한 톨과 기법이기 때문에 나온 것 입니다. 따라서 그것들이 요구사항 워크샵을 포함하고, 관찰과 인터뷰, 문서분석이 모두 요구사항을 나열하기 위한 도구와 방법의 예입니다.

#### [ Requirement Planning Considerations ]

제 생각에 비즈니스 분석과 프로젝트 관리 사이에 겹쳐지는 가장 큰 잠재력과 역할들 사이에서 충돌하는 가장 큰 영역은 요구사항 계획을 해야만 합니다. 따라서 저는 그것이 무엇을 수반하는지를 이해하기 위해 그것에 조금 더 많은 시간을 쓰고 싶습니다.

그러나 우리가 계획을 시작하기 전에 우리가 알아야 하는 몇 가지가 있습니다. 먼저, 최종산출물이 무엇인가? 우리가 생산할 것이 최종산출물과 서비스입니다. 프로젝트의 결과로서 우리가 하는 것은 우리가 다르게 계획하기 때문입니다. 만일 우리가 다리를 세우고 소프트웨어를 만들거나 새로운 약이나 의료기계를 만든다면, 우리 계획은 달라질 것입니다.

저는 많은 것들을 Life Cycle 이라 불리는 이 버블로 취급하고 있습니다. 이것은 우리가 어떤 접근법을 취할지 결정하는 단계입니다. 조금 더 전통적인 폭포수 접근법을 취할까요? SQUAM 과 같은 애자일기법을 사용하는 조금 더 기민한 접근법을 선택할까요? 이것이 우리가 시스템 개발 라이프사이클(SDLC) 에 대해 생각해야 할 부분입니다. 만일 조직이 요구사항 관리 프로세스를 가지고

있다면 우리는 그것이 무엇인지 이해해야 할 것입니다. 따라서 이것은 우리가 사용하는 방법론에 대한 부분이고, 각각에 따라 다르게 계획해야 하기 때문에 따라서 우리는 이 모든 것들을 알 필요가 있습니다. 우리가 상상할 수 있듯, 우리는 폭포수 프로젝트와 달리 애자일 프로젝트를 다르게 계획할 것입니다.

우리는 또한 조직의 문화를 적용할 필요가 있습니다. 2 개 예시를 드리겠습니다 왜냐하면 제 생각에 우리는 많은 비형식적인 것들에 더 많은 형식적 절차들을 요구하는 조직에서 다르게 계획해야 하기 때문입니다.

마지막으로 우리는 이해관계자의 위치에 대해 계획할 필요가 있습니다. 왜냐하면 우리는 만일 그들이 같은 장소에 있을 경우 길을 흐뜨릴 경우가 있기 때문입니다. 따라서 그러한 것들이 고려되어야 합니다.

#### [ Business Analysis Plans ]

비즈니스 분석작업으로 나온 산출물을 같이 봅시다. 첫 번째는 비즈니스 분석 계획의 세트입니다. 기본적으로 그것은 비즈니스 분석동안 우리가 할 필요가 하나의 단계 및 여러 단계들에 관한 것입니다. 따라서 그것은 우리의 비즈니스 분석 산출물들을 포함합니다. 제가 하고싶은 것은 6 개의 지식영역에 관해서입니다. 이러한 모든 산출물들은 요구사항 관리 계획, 요구사항 회의 또는 인터뷰 질문 등으로부터 만들어집니다. 그러한 예시들이 비즈니스 분석 산출물들입니다. 우리가 모든 산출물들을 확인하면 우리는 우리가 할 필요가 있는 것을 알고 그것들이 얼마나 걸릴지 판단해야 합니다.

비즈니스 분석은 전체적인 프로젝트 관리 계획에 포함된다. 이 프레젠테이션에서 저는 프로젝트 관리 계획(Project Management Plan)을 PMP 라고 줄여부르겠습니다. 따라서 이 프레젠테이션은 프로젝트 관리 전문가(Project Management Professional)를 의미하는 것이 아닙니다. 따라서 우리가 PMP 를 볼 때 그것은 Plan 계획입니다. 비즈니스 분석 산출물들은 전체적인 업무 분석 체제(WBS: Work Breakdown Structure)에 포함되어야 합니다. 그 업무들은 행동리스트에 가서 비즈니스 분석에 대한 예측은 전체 프로젝트 예측의 일부분이 되어야 합니다.

#### [ Requirements Management Plans ]

요구사항 관리 계획은 프로젝트 관리 계획에서 매우 중요한 부수적 문서입니다. 그것은 우리가 따라야 하는 프로세스가 무엇인지에 대한 것입니다. 예를 들면 어떻게 요구사항을 기준선을 그을지, 변화를 어떻게 관리할지, 어떻게 구조들을 추적할지 입니다. 저는 추적성에 대해 조금 더 이야기하고 싶습니다. 왜냐하면 제 관점으로 추적성은 최고의 요구사항 관리 기법이기 때문입니다.

#### [ Plan Traceability Structure ]

추적성은, 그것에 익숙하지 못한 이들에게는 조금 혼란이 있을 수 있습니다. 하지만 그것은 각각의 요구사항에 비즈니스 가치를 더하는 것을 확실하게 해줍니다. 그것은 양방향의 연결입니다. 무슨 의미냐면 우리는 목표를 추적하고, 프로젝트를 통해 추적합니다. 우리가 추적할 수 있는 몇 가지는 우리는 모든 요구사항을 비즈니스 문제까지 추적하고, 우리는 프로젝트 목표와 비즈니스 목표를

해결하려고 노력한다는 것입니다. 우리는 매우 훌륭한 관리방법과 범위로 추적을 합니다. 만일 목표와 비즈니스 니즈를 추적하지 않으면 그것은 프로젝트에 포함되지 않습니다. 우리는 몰래 들어가게 하기를 원하지 않습니다.

우리는 높은 레벨의 요구사항을 추적합니다. 세부적인 백업으로부터 높은 레벨의 요구사항까지. 우리는 모든 요구사항들이 완전하고 올바르게 정의되어 있는 것을 보장해야 합니다. 우리는 다른 프로젝트의 테스트 문서들 또는 테스트케이스, 스크립트 또는 프로젝트 설계와 같은 프로젝트 부산물을 쫓아야 합니다. 그리고 그러한 요구사항들이 실제로 세워지고 테스트되고 프로젝트의 마지막까지 전달되는지를 확실히 해야 합니다.

#### [ Plan Requirement Attributes ]

추적성 구조 : 대부분의 사람들은 추적성 매트릭스를 사용합니다. 우리가 해야 하는 한가지는 우리가 추적할 요구사항에 대한 속성(attributes) 또는 사실(fact)이 무엇인지 입니다. 여러분이 각각의 속성이나 추적성 매트릭스의 열에서 형태를 볼 수 있듯이, 1 장의 추적성 매트릭스 Powerpoint 슬라이드로 충분할 것 같습니다.

몇 가지 정보가 있습니다. 저는 유일한 식별체계를 좋아합니다. 우리는 추적성 매트릭스를 계층적 구조로 만들 수 있습니다. 만일 우리가 독특한 식별자와 짧은 요구사항 설명으로 시작한다면 우리는 1.0, 2.0 으로부터 매우 높은 레벨까지 갈 수 있습니다. 우리가 더 많은 정보를 얻을 때 우리는 1.1, 1.2 그리고 1.2.1, 1.2.2 등등으로 채울 수 있습니다.

저는 항상 그러한 대상 지칭을 좋아합니다. 저는 또한 제 자신을 비즈니스 니즈에 포함시켜서 모든 요구사항들을 제가 말했듯이 프로젝트 목표와 비즈니스 목표를 비즈니스 니즈에 맞게 추적하는 것을 좋아합니다. 저는 프로젝트의 부산물을 쫓는 것을 좋아합니다. 디자인과 테스트케이스 참조 등. 몇몇 또 다른 다른 정보들도 있습니다. 요구사항이 어디에서 오는지 얼마나 중요한 우선순위인지, 왜 그 요구사항이 포함되어야 하는지, 상태가 활동 중인지, 달라졌는지, 취소되었는지를 선택하는 정보들입니다. 몇몇 사람들은 작업분류체계(WBS)에 reference 를 포함합니다. 따라서 계획의 일부분으로 어떤 속성이 프로젝트에 포함될지를 이해해야 합니다.

#### [ Stakeholder Analysis ]

이해관계자의 분석입니다. 이해관계자의 분석으로 역할과 책임을 정의하는 것이 일종의 책임과 RACI 와 같은 Assignment 매트릭스로 나올 수 있습니다. 우리는 누가 그 일을 할지, 누가 그 일을 승인할지 이해할 것입니다. 승인이라면 권위 있는 레벨은 어느 정도인지? Approving 과 Signing off 의 차이점이 있을까요? 그럴 수도 있고 아닐 수도 있습니다. 하지만 우리는 그것을 이해해야 합니다. 누가 거부권을 가질까요? 전체, 전체 팀, 승인하는 사람, 사인을 하는 사람.. 우리는 그것을 계획할 필요가 있습니다. 또한 이해관계자의 태도 역시 우리는 챔피언을 가질까요? 그렇게 되는 것을 바랍니다. 그럼 방해하는 사람들은?

태도란 무엇일까요? 각 이해관계자들이 프로젝트 관리자를 향한 태도, 후원자들을 향한 태도, 비즈니스 분석을 향한 태도는 우리의 접근방법이 될 수 있습니다. 그들의 태도는 무엇인가요? 무엇이

그들의 영향력인가요? 조직에서 프로젝트에서 그들의 영향력은? 우리가 필요한 영향력은 가지고 있을까요? 어떻게 그들에게 영향을 줄 수 있을까요? 이것이 전체 이해관계자 분석의 부분입니다. 그리고 그것은 전반적인 이해관계자 등록부로 기록됩니다.

#### [ Speaking of Stakeholders : Part2 ]

이해관계자의 이야기로 가서, 저는 Jerry 의 사무실에 있었습니다. 그때 저는 너무 놀라 제가 Jerry 에게 무슨 말을 했는지 그의 사무실을 언제 떠났는지 기억이 나지 않습니다. 그러나 제가 기억하는 것이 있습니다. 저는 Bill 이라는 유능한 개발자와 매우 가깝게 일했습니다. Bill 은 프로젝트에서 개발자들과 일했고, 그들이 질문이 있을 때마다 Bill 에게 갔습니다. Bill 과 저의 자리가 매우 가까워 1M 정도의 거리였습니다. 그래서 그가 저에게 질문하는 것이 매우 쉬웠습니다. 그가 저에게 질문할 때마다 저는 오늘날 제품의 오퍼라고 할 수 있는 Tom 에게 갔습니다. 저는 그에게 질문을 했고 그가 답하면 저는 다시 Bill 에게, Bill 은 개발자들에게 갔습니다. 우리는 프로젝트를 제시간에 끝냈습니다. 그러나 이번 이야기는 이 프레젠테이션의 마지막에 마무리하도록 하겠습니다.

#### [ Business Analysis Communications ]

2 가지 더 확인할 계획이 있습니다. 첫 번째는 비즈니스 분석 커뮤니케이션 계획입니다. 이것은 다른 커뮤니케이션 계획과 비슷합니다. 우리는 이해관계자들로부터 어떻게 그들이 커뮤니케이션 하기를 원하는지, 그들을 위해 무엇을 해야 하는지, 우리가 얼마나 형식적일 필요가 있는지 알아야 합니다. 제가 의미하는 것은 장기적으로 우리가 우리 요구사항을 의무적으로 5-7 년간 직접 보관해야 할까요? 아니면 우리가 화이트보드에 요구사항을 적어놓고 구두승인을 받은 후 지워야 할까요? 얼마나 우리가 그런 요구사항들과 시차와 같은 커뮤니케이션 제약사항들을 보관해야 할까요? 물론 비즈니스 분석 커뮤니케이션 계획은 전체적인 프로젝트 커뮤니케이션 계획의 일부입니다.

#### [ Business Analysis Performance ]

마침내 우리는 비즈니스 분석 성과계획을 가집니다. 어떻게 우리는 우리가 성공했는지 알고 있을까요? 어떤 매트릭스를 사용해야 할까요? 그리고 어떻게 우리의 일을 추적할 수 있을까요? 그리고 상태, 예측 등을 어떻게 보고할 수 있을까요? 피할 수 없이 존재하는 차이가 있을 때, 우리가 무엇을 할까요? 그것이 전체의 전반적인 프로젝트 관리 계획으로 가는 성과 계획의 일부입니다. 따라서 그것이 비즈니스 분석 계획이다.

#### [ Executing, Monitoring & Controlling, Closing ]

우리가 계획을 가진 후에 물론 우리는 일을 하고 우리가 일을 할 때 그것은 우리가 다시 계획을 만드는 것을 의미합니다. 우리는 프로젝트와 프로젝트 단계 또는 반복등을 통해 수차례 하게 될 수 있습니다. 핸드오프는 우리가 여기서 볼 수 있듯이 모든 비즈니스 분석계획이 회사의 프로젝트 관리자에서 프로젝트 문서화로 넘어가는 것입니다. 따라서 프로젝트 관리 계획으로 갔다가 다시 시간이 지나면서 바뀔 것으로 예상되는 문서의 세트 또는 문서의 일부가 될 것입니다.

저는 매우 혼란스러웠습니다. 프로젝트 문서화 대신 무엇이 프로젝트 관리 계획으로 가는지. PMBOK 8.1 에 훌륭한 부록이 있습니다. 그것은 실제로 무엇이 어디로 가는지에 대한 표를 보여줍니다.

[ What Do you See? ]

매우 많은 일처럼 보입니다. 그렇죠? 특히 당신이 이 일을 하지 않았었다면. 저는 여러분 중 대부분이 몇몇 요구사항 관리를 하고, 여러분 중 대부분이 모든 요구사항을 관리하지 않는다고 추측합니다. 그건 괜찮습니다. 하지만 당신이 현재 당신의 조직이 많은 요구사항 관리를 하지 않고 있고 당신이 그렇게 하는 것이 조직을 위해 좋을 것이라는 결정한다고 가정해봅시다. 그리하여 당신은 내일 요구사항 관리를 시작하겠다고 발표하기로 결정합니다. 당신은 왜 당신이 시간이 없는지에 대해 많은 일정의 연기와 수많은 잡음들을 받을 것으로 저는 의심합니다.

다른 착시현상이 있습니다. A 라벨의 사각형과 B 라벨의 사각형 중 어느것이 톤이 더 밝을까요? 글자자체를 의미하는게 아니라 실제 사각형을 의미합니다. 어떤 것이 더 밝을까요? 대부분의 사람들이 B 라고, B 가 A 보다 더 밝다고 말합니다. 그러나 B 주위에는 많은 노이즈와 집중을 방해하는 것들이 있습니다. 만약 우리가 그 노이즈와 집중을 방해하는 것들을 제거한다면, 우리는 그들이 정확히 동일하다는 현실을 볼 수 있습니다. 따라서 우리는 우리가 시간이 없다는 것에 대한 노이즈같은 것을 지워야합니다.

[ Getting at the Right Amount ]

요구사항 관리와 연관된 엄격함을 구현하는 몇 가지 위험들이 있습니다. 저는 가장 큰 위험은 적용될 엄격함과 프로젝트를 위해 필요한 엄격함 사이의 어긋남입니다. 저는 많은 조직에 가고 PMO 에서 일하는 능력 있는 몇몇 사람들은 자랑스럽게 나에게 그들의 요구사항 관리 프로세스를 보여줍니다. 그리고 그들은 자랑스러워해야 합니다. 훌륭하니까요. 하지만 저는 의무적으로 몇가지 질문을 해야합니다. 당신의 프로젝트가 모두 동일한지, 그것들은 같은 복잡성을 가졌는지, 그것들이 모두 같은 리스크를 가졌는지, 모두 동일한 이해관계자들인지.. 만약 그렇지 않다면 그 프로세스가 어떤 종류의 프로젝트에 필요한 얼마짜리인지 생각해봅시다. 왜냐하면 우리가 저지르는 가장 큰 실수는 하나의 케이스를 모두에 적용시키는 것이기 때문입니다.

프로세스를 따르는 것은 어렵습니다. 매우 부담스럽고 분명 관료주의적입니다. 왜냐하면 저는 트랙 내에서 요구사항관리를 멈추는 것을 너무 많이 만드는 것보다 더 나은 방법이라고 생각할 수 없기 때문입니다. 따라서 우리는 적절한 양의 엄격함이 필요합니다.

우리는 그저 충분히 필요합니다. 우리는 모두 그저 충분하다고 말합니다. 그러나 그것이 무슨 의미일까요? 어느 정도가 충분한 것일까요? 저는 몇가지 예시를 드리고 싶습니다.

우리는 비즈니스 리스크와 제품리스크 두 가지 모두 줄이기 위해 단지 충분한 요구사항 관리 엄격함이 필요합니다. 이제 우리는 제품리스크를 얻습니다. 그것은 제가 이해하기 쉽습니다. 저는 비행을 많이 합니다. 비행기안에 많이 있습니다. 저는 비행기를 공중에 유지하고 안전하게 착륙준비가 될 때까지 수많은 엄격함이 있다는 것을 믿습니다. 따라서 우리가 의료장비를 만들거나 인간의 삶에 관련된 어떤 것이 있다면 우리는 분명히 더 많은 엄격함을 바랄것입니다.

저는 제가 생각하지 않은 비즈니스 리스크로 어려운 시간을 가졌습니다. 예를 들어드리겠습니다. 저는 리테일 조직에서 다년간의 프로젝트에 일하고 있었습니다. 우리는 비즈니스 리스크에 많은



시간을 보냈습니다. 사실 우리는 비즈니스 리스크를 확인하는 후원자들과 많은 시간을 보냈습니다. 그러나 우리가 고려하지 않은 비즈니스리스크 카테고리가 있었습니다. 비기능적 요구사항입니다. 그것은 시스템환경과 연관되어 있는 것입니다. 우리는 그것들을 기술적 요구사항이라고 생각했습니다. 따라서 우리는 그것을 신경쓰지 않았고, 우리는 기술자들에게 큰 실수를 의지했습니다. 이것들이 비즈니스 리스크였고, 특별한 한가지는 성과와 연관이 있어야 했었습니다. 우리가 구현했을때 우리는 30 분간의 실제 트랜잭션을 가졌습니다. 우리는 그것이 나쁘지 않았다고 수정했고, 더욱 나빴던 것은 우리가 더운 여름인 6 월 구현했습니다. 그러나 우리가 연휴시즌에 다가갈수록 volume 이 증가되었고, 우리 시스템와 그것과 인터페이스를 가지고 있는 모든 시스템에 느려지고 거의 멈추었습니다. 그리하여 그것이 전체 카테고리 비즈니스 리스크, 비기능적 요구사항입니다. 우리는 비즈니스에 영향을 줄지 깨닫지 못했었습니다.

우리는 단지 모든 이해관계자들과 효과적으로 커뮤니케이션 할 정도의 충분한 엄격함이 필요합니다. 그것은 만일 우리가 다른 나라에서 다른 언어를 말하고 있는것보다 우리가 같은 장소에 있다면 더 쉬울 것입니다. 우리는 포괄적인 문서들이 필요할 것입니다.

제가 돌아보면 프로젝트 관리자로 승진하였을 때, 저는 2 종류의 기술이 있다고 생각했습니다. 그것은 하드스킬과 소프트스킬입니다. 저는 하드스킬에 집중했었고 저는 무엇이 범위언급을 할지, 무엇이 작업분류체계인지, 어떻게 활동리스트가 다른지에 대해 매우 걱정했습니다. 저는 그것을 깨닫는데 몇년이 걸렸습니다. 소위 하드스킬은 기술적 프로젝트 관리스킬은 진정 커뮤니케이션 스킬입니다. 그것을 투명해지는 것을 허락합니다. 프로젝트에 대한 모든 것들은 커뮤니케이션이고, 우리는 효과적으로 커뮤니케이션 할 필요가 있습니다.

우리는 양질의 제품을 보증하기 위해 적절한 엄격함이 필요합니다. 이것의 일부분으로서 그것은 조직의 문화입니다. 저는 2 개의 예를 드리겠습니다. 하나가 어느것에 조직이 매우 규제가 많은 산업이든 그렇지 않은 관계가 있는 것은 아닙니다. 그것은 안전한 것과 관련 없지만 2 개의 매우매우 다른 조직 문화인 것입니다.

우선 대부분 보상을 받은 사람들은 알려진 결함으로 빠르게 구현한 사람들입니다. 물론 알려지지 않은 결점들은 당신이 모르는 것을 모르기 때문입니다. 그러나 당신은 빠르게 이 상황을 정리할 수 있습니다.

저는 결함에 대해 0 (ZERO) 허용 정책을 가졌던 또 다른 조직에서 일했습니다. 이곳은 이전에 말한 곳과는 다른 곳에서 일했습니다. 이것은 다른 조직에서의 또다른 다년간의 프로젝트였습니다. 우리는 많은 엄격함들과 요구사항관리의 엄격함, 테스트의 엄격함등을 적용했습니다. 우리가 구현했을때 우리 팀은 소프트웨어 업무를 하고 있었고, 소프트웨어는 완벽했습니다. 그러나 데이터베이스에 작은 결함이 있었고 그들은 시스템을 멈추고 되돌려야 했습니다. 그것은 사용자가 시스템 없이 10 분, 아마도 최대 15-20 분도 안 걸렸습니다. 그러나 제 상사는 저를 사무실로 끌고가서 "Elizabeth, 우리는 이것을 성공적인 프로젝트로 여길 수 없습니다"라고 말했습니다. 제 첫 반응은 매우 화가 났었지만 저는 조직문화의 요인 때문이라는 것을 깨달았고, 그가 옳았습니다. 따라서 우리는 우리가 양질의

제품을 얻는 것을 확실히 하기 위해 적용하기 위한 충분한 엄격함이 필요합니다. 조직의 규제에 의해 정의된 것처럼.

우리는 모호함을 줄이기 위해 충분한 엄격함을 가져야 합니다. 이제 가장 효율적인 프로젝트 전문가인 PM 과 BA(비즈니스 분석가)는 좋은 인내성을 가지고 있습니다. 그들은 모호한 상황을 다룰 수 있습니다. 그러나 요구사항 그 자체는 모호할 수 없습니다. 그것들은 분명해야 합니다. 그것들은 그것을 듣고 읽고 보는 모든 사람으로부터 같은 방법으로 해석되어야 합니다. 따라서 우리는 모든 사람이 요구사항과 관련된 동일한 이해를 가지기 위해 충분한 엄격함을 가져야 합니다.

#### [ The Consultation Approach ]

무슨 일이 발생했을까요? 만약 당신이 생각하기에 조직을 위한 올바른 것이 요구사항을 관리하는 것이나 하지만 우리는 시간이 없다고 받아들여지지 않는 내부의 문화가 있습니다. 저는 우리는 조직에 신뢰하는 조언자를 제공할 때, 우리가 올바른 것을 하는 것에 대해 추천을 제공할 때, 올바른 것을 하는데 목소리를 높일 때 최고를 서비스할 수 있다고 생각합니다. 신뢰하는 조언자가 되기 위해, 물론 우리는 신뢰를 쌓아야 하고, 그러한 관계를 형성해야 하고, 그리고 준비되어야 하고, 숙제를 해야만 하고, 우리가 무슨 이야기를 하는지 알아야 합니다. 그리고 올바른 것을 하는 용기를 가져야 합니다. Jerry 와 같은 사람에게 설 수 있는 용기. 우리는 이것을 영향력 있는 공식이라고 부릅니다. 무엇이 나에게 용기를 줄까요? 그것이 조직에 올바른 것이라면, 나는 어떻게 조직을 위한 올바른 것이 무엇인지 알 수 있을까요? 만약 제가 비즈니스가 필요로 하는 것은 무엇인지, 무엇이 한계인지, 무엇이 우리가 풀려고 하는 비즈니스 문제점인지, 그리고 무엇이 고통과 연관되어 있는지 정확히 설명할 수 있다면, 즉 제가 문제와 고통을 잘 설명할 수 있다면 올바른 것을 하는데 대해 다시 집중을 가져올 것입니다. 그렇지 않으면 우리는 고통을 줄일 수 없을 것입니다. 올바른 것은 요구사항 관리입니다.

제 아들이 마취전문의라고 제가 언급했었습니다. 그가 의대에 있을 때의 이야기를 우리에게 해주었습니다. 그가 산부인과에 교대 근무할 때 아기를 낳으려 하는 여성의 방으로 들어가게 되었습니다. 그들은 심한 고통에 있었습니다. 고통에 몸을 웅크리고 있었습니다. 그는 마취제를 그들에게 주었고, 갑자기 그는 영웅이 되었습니다. 제가 생각할 때 우리가 고통을 경감시켜줄 수 있다면, 우리는 조직에서 영웅이 될 수 있습니다.

마침내 저는 우리가 비즈니스 가치를 전달하는 방법을 빨리 알아낼 필요가 있다고 생각합니다. 사람들, 조직은 몇 년 혹은 몇 개월도 비즈니스 가치를 얻기 위해 기다리기를 원하지 않습니다. 하지만 이것은 쉽지 않습니다. 제 생각에 무엇이 비즈니스를 위해 적용되는지, 무엇이 작은 부분인지 이해하는 것은 매우 매우 어렵습니다. 저는 프로젝트 관리자로서 이를 위해 비즈니스 분석가에 매우 깊이 의지하고 있습니다. 왜냐하면 우리는 싫든 좋든 특징과 기능을 단순하게 구현할 수 없기 때문에 그들은 무엇이 비즈니스에 영향을 주는지, 무엇이 기술적인 영향력이고 무엇이 종속되는 것인지 이해하는데 매우 뛰어납니다. 그러나 저는 프로젝트 관리자로서 후원자들에게 어떻게 비즈니스 가치를 얻을 수 있는지 설명할 수 있어야 합니다. 따라서 저는 어떤 부분이 언제 들어갈 필요가 있는지에 대한 추천을 설명할 수 있을 필요합니다. 따라서 그것을 우리는 신뢰하는 조언자가 되기 위한 자문하는 접근법이라고 부릅니다.

[ Part 3 ]

제가 언급했듯이, 우리 이야기의 결론으로 가서 우리는 프로젝트를 기간 내에 완료하였습니다. Jerry 는 기뻐했고 제 칭찬을 했습니다. 회장님은 나에게 Jerry 가 얼마나 기뻐했는지를 얘기했습니다. 그러나 우리는 요구사항을 전혀 관리하지 않았고, 우리는 요구사항을 얻지조차 않았고, 결코 요구사항을 들은 적도 없고, 문서화하지 않았고, 아무것도 계획하지 않았고, 요구사항을 추적하지도 않았습니니다. 우리는 우리가 하는 것에 대해 결코 커뮤니케이션 하지 않았습니니다.

실제로 그 시스템을 사용해야 하는 다른 나라의 최종사용자들은 그것을 매우 싫어했습니다. 그들은 테스트했고 비웃었습니다. 그들의 상사는 보고서의 어느 정보도 신뢰하지 않았기 때문에 매일 하루에도 몇 번씩 그들은 전화하여 보고서에 있는 정보가 틀린다고 하였습니다. Bill 과 저는 데이터베이스를 보고 시스템이 잘 동작하고 그래야 한다는 것을 입증하기 위해 초기 자료부터 최종자료까지의 트랜잭션을 따라가야 했습니다. 제 입장에서 몇 년 동안 최악의 부분은 모두가 그 시스템을 Elizabeth 의 시스템이라고 언급했다는 것입니다.

[ You Don't Have Time...?! ]

따라서 당신은 당신이 요구사항을 관리할 시간이 없다고 생각합니다. 왜 그럴까요? 요구사항과 성공하지 못한 프로젝트를 연관시키는 많은 연구들이 있습니다. 저는 SEI Square 프로젝트를 좋아합니다. 왜냐하면 그것은 많은 서비스와 서로 다른 많은 정보를 함께 합칠 수 있기 때문입니다. 그들에 따르면 60%이상의 프로젝트 결함이 요구사항, 놓치거나 불완전하거나 올바르게 못한 요구사항들과 연관되어 있다고 합니다. 따라서 우리는 우리가 하고 있는 요구사항에 반 이상의 예산을 사용합니다. 그것은 연간 1 조 6,000 억 달러이상의 비용입니다.

돌아보면, 아마도 15-20 년 전인 것 같습니다. 제가 처음 프로젝트 관리에 대해 진정으로 생각하기 시작했을 때, 내가 프로젝트를 잘 관리할 수 있을지에 대해 생각했을 때 저는 성공적이었습니다. 하지만 물론 제가 발견한 것은 제가 요구사항을 관리하지 않았다면 성공적인 프로젝트를 가질 수 없었을 것입니다.

[ What Do you See? ]

우리의 마지막 착시효과입니다. 무엇이 보이나요? 몇몇은 해골이 보고 있다고 장담합니다 그것은 당신이 요구사항을 관리하지 않았기 때문이고, 모든 것이 완전 암울할 것입니다. 하지만 여러분 중 몇몇은 아마도 음료와 샴페인, 배경에서 춤이 진행되고 있는 축하하는 행위들을 볼 수 있을 것입니다. 만약 당신이 요구사항을 관리하였다면 당신은 성공할 것이고 축하할 이유가 생길 것 있습니다. 저는 여러분 대부분이 전면에 있는 두 광대를 보고 있다고 생각합니다. 어떠한 광대도 당신이 요구사항을 관리할 시간이 없다고 말하지 않도록 하십시오.

[ PDU ]

프레젠테이션의 마지막으로 왔습니다. PDU 를 위한 filing 안내입니다. 따라서 이용 가능합니다. 매우 감사합니다.